

# ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 331.1:65.016.7

Т. М. Білоконь, асп.

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АРБІТРАЖНОГО КЕРУЮЧОГО

*Досліджено роль арбітражного керуючого у відновленні платоспроможності підприємства. Запропоновано заходи з активізації запровадження керуючими санаційної процедури та підвищення контролю за їх діяльністю; розроблено механізм мотивації керуючого санацією.*

### Постановка проблеми

В ринкових умовах неплатоспроможні підприємства мають змогу вийти зі скрутного становища через реалізацію санаційних заходів. Результати розвитку інституту банкрутства в Україні свідчать про низький рівень застосування санації. Питома вага справ, припинених із затвердженням звіту керуючого санацією, в загальній кількості завершених справ про банкрутство у Вінницькій області протягом 2003—2006 років коливається в межах 0,6...2,3 % \*. Для порівняння: в Росії за розрахунками автора на основі [1] даний показник складає 3,7...6,8 %, в розвинутих країнах частка реорганізацій (санаційних процедур) значно вища (США — 28 %, Англія — 14 %, Франція — 20 %) [2].

Низькі показники застосування санації до вітчизняних боржників в ході процедури банкрутства пояснюються тим, що проведення санаційних заходів пов'язане з розв'язанням конфлікту інтересів зацікавлених сторін, вимагає набагато більше часу, вкладень та зусиль, ніж ліквідаційна процедура, і кредитори обирають останній варіант для отримання своїх коштів за короткий час. Однак, як свідчить статистика, рівень повернення боргів кредиторів за результатами проведених ліквідаційних процедур в Україні становить в середньому лише 1,5 % від загальної суми вимог (у міжнародній практиці нормальним вважається показник у 30 %) [3]. У зв'язку з цим логічним є прийняття рішення на користь оздоровлення боржника.

Ключову роль в цих процесах відіграє арбітражний керуючий. Недостатність кваліфікованих керуючих, які здатні проводити діяльність з оздоровлення підприємства, відсутність ефективного стимулювання проведення санаційних процедур призводить до неефективної діяльності арбітражного керуючого в напрямку відновлення платоспроможності боржника. Основна робота його зводиться до ліквідації підприємства та отримання максимального доходу з продажу майна.

### Постановка задачі

Питання ефективності діяльності арбітражного керуючого в науковій літературі практично не досліджується. Окремі праці висвітлюють такі аспекти як підвищення кваліфікації арбітражних керуючих [4, 5], контроль за їхньою діяльністю [6]. Тому актуальним є дослідження проблемних питань діяльності арбітражного керуючого в реалізації санації та розробка шляхів підвищення ефективності його діяльності в цьому напрямку.

### Результати досліджень

Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» встановлено, що арбітражний керуючий — це фізична особа, яка має ліцензію, видану в установленому законодавством порядку, та діє на підставі ухвали господарського суду.

Одна і та ж особа на різних стадіях провадження у справі про банкрутство може виконувати такі функції арбітражного керуючого: розпорядник майна, керуючого санацією та ліквідатор (рис. 1).

© Т. М. Білоконь, 2007

\*— Розраховано автором на основі даних господарського суду Вінницької області.

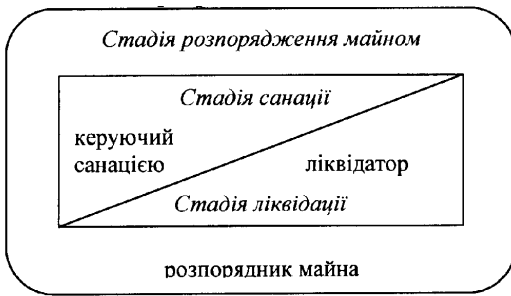


Рис. 1. Функції арбітражного керуючого в процедурі банкрутства

При порушенні провадження у справі про банкрутство відкривається процедура розпорядження майном боржника та призначається розпорядник майна на строк не більше шести місяців. Розпорядник майна має право аналізувати фінансове становище боржника та рекомендувати кредиторам заходи щодо фінансового оздоровлення боржника. Разом з тим він зобов'язаний аналізувати фінансову, господарську та інвестиційну діяльність боржника, його становище на товарних ринках, а також надавати господарському суду та комітету кредиторів відомості про фінансове становище боржника, пропозиції щодо

можливості відновлення платоспроможності боржника (ст. 13 закону [7]).

Однак на практиці робота розпорядника майна зводиться до ведення реєстру вимог кредиторів. Проведене дослідження роботи арбітражних керуючих свідчить, що на стадії розпорядження майном аналіз фінансово-господарської діяльності в більшості випадків не проводився. Складається ситуація, коли тільки через 3 місяці роботи (в кращому випадку) розпорядник майна, зібравши інформацію про вимоги кредиторів, починає аналізувати діяльність боржника. А частіше він починає працювати в цьому напрямку лише в разі відкриття процедури санації чи ліквідації. Тобто рішення про проведення санації чи ліквідації приймається на основі загальних уявлень про діяльність підприємства-боржника. Низький відсоток проведення санаційних процедур обумовлюється неналежною роботою розпорядника майна, його небажанням або невмінням проаналізувати фінансове становище боржника та розробити реальний план його оздоровлення.

Тому пропонується рекомендувати (або навіть зобов'язати) розпорядникам майна відразу ж після призначення починати аналіз фінансово-господарської діяльності боржника та не пізніше, ніж через три місяці, в попередньому засіданні надати суду звіт, що містить результати аналізу діяльності боржника, вимоги кредиторів та пропозиції щодо можливості оздоровлення боржника (тобто оцінку санаційної спроможності підприємства). Таким чином одразу ж після затвердження комітетом кредиторів матиме змогу оцінити загальну ситуацію, ознайомитися, які перспективи відкриваються в разі відновлення платоспроможності боржника та визначитись щодо подальшого ходу розгляду справи. Це, в свою чергу, може призвести до ініціативи одного з кредиторів виступити інвестором (санатором) боржника, до згоди кредиторів укласти мирову угоду. До того ж реалізація даної пропозиції значно прискорить розгляд справи про банкрутство.

Однак, як відомо, нормативні приписи та вказівки не матимуть реального впливу без відповідного мотиваційного забезпечення. Тому розглянемо поведінку арбітражного керуючого з точки зору мотиваційної теорії очікувань, значний вклад в розвиток якої вніс В. Врум. Згідно з цією теорією індивід вибирає ту поведінкову альтернативу, яка з найбільшою ймовірністю забезпечує сприятливі наслідки. Основні елементи моделі та взаємозв'язки між ними, розроблені автором на основі [8, 9], представлені на рис. 2.

Розглянемо привабливість такої поведінкової альтернативи арбітражного керуючого як розробка та реалізація плану санації підприємства-боржника.

*Передбачуване очікування «зусилля — результати праці».* Очікування того, що зусилля керуючого на розроблення та реалізацію плану санації завершаться успішно — відновиться платоспроможність боржника, залежать від його професійної підготовки, досвіду проведення санаційних процедур, впевненості керуючого у власних силах. Для успішної реалізації даного очікування необхідна наявність таких *здібностей та можливостей*:

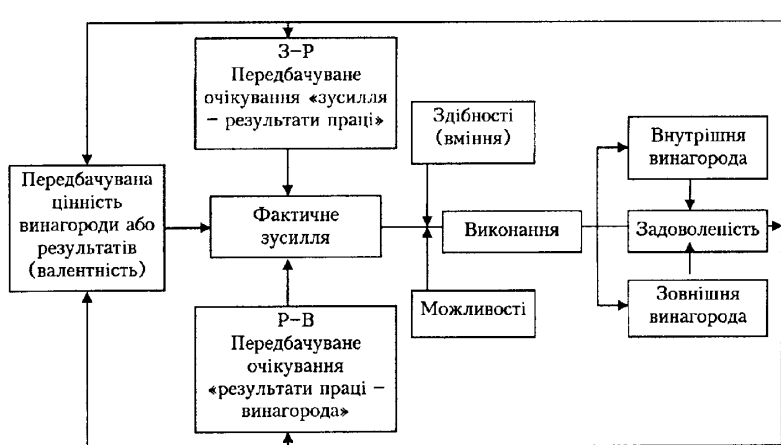


Рис. 2. Застосування мотиваційної теорії очікувань для керуючого санацією

- вміння арбітражного керуючого оцінити санаційний потенціал боржника та визначити шляхи відновлення його платоспроможності;
- наявність у арбітражного керуючого команди кваліфікованих спеціалістів або можливість залучення спеціалізованих організацій для розробки та реалізації плану санації;
- вміння керуючого переконувати кредиторів у доцільності проведення санації в разі відповідних позитивних висновків за результатами попередньої аналітичної роботи;
- можливість знаходження інвестиційних коштів;
- реальність реалізації розробленого плану санації з урахуванням конкретної політичної та економічної ситуації в країні, особливостей галузі та ринкових умов.

Згідно з чинним законодавством арбітражним керуючим (розпорядником майна, керуючим санацією, ліквідатором) може бути призначено фізичну особу — суб'єкта підприємницької діяльності, яка має вищу юридичну або економічну освіту, володіє спеціальними знаннями, має відповідну ліцензію та не є зацікавленою особою щодо боржника і кредиторів [7]. Однак крім відповідності вимогам закону слід враховувати його досвід, обізнаність у специфіці галузі економіки, в якій працює підприємство-боржник. Доцільним буде призначення на посаду арбітражного керуючого спеціаліста відповідного профілю, який має досвід роботи з підприємствами-боржниками даної галузі та зуміє використати специфічні галузеві особливості для оздоровлення підприємства. Тому пропонується спеціалізувати арбітражних керуючих за галузевою ознакою. Для цього вони можуть проходити спеціальне навчання, брати участь у галузевих семінарах та конференціях.

*Передбачуване очікування «результати праці — винагорода».* Очікування того, що успішна реалізація плану санації приведе до отримання відповідної винагороди, залежать від реальної системи заохочення арбітражного керуючого та його потреб. При цьому винагорода може бути внутрішньою і зовнішньою.

До факторів *внутрішньої винагороди* арбітражного керуючого можна віднести відчуття успішності, потребу досягнення, самоствердження, виконання соціально значимої роботи (збереження робочих місць, господарських зв'язків, підприємства).

Основним елементом *зовнішньої винагороди* є адекватна оплата праці арбітражного керуючого, прив'язана до результатів його діяльності. Відсутність чіткого зв'язку між ефективністю роботи керуючого санацією та його заохоченням обумовила необхідність вдосконалення наявної системи оплати праці арбітражного керуючого.

Оплата праці арбітражних керуючих як основний зовнішній мотиватор включає:

- оплату послуг (свого роду заробітна плата);
- відшкодування витрат, пов'язаних з виконанням службових обов'язків, (наприклад, відрядження, залучення інших осіб та спеціалізованих організацій для проведення інвентаризації, оцінки, охорони майна, аналізу фінансово-господарського стану, правового супроводу);
- додаткову винагороду за результатами своєї діяльності [7].

Оплата послуг арбітражного керуючого (розпорядника майна, керуючого санацією, ліквідатора) за кожен місяць здійснення ним своїх повноважень встановлюється та виплачується в розмірі, встановленому комітетом кредиторів і затвердженому господарським судом. Даний розмір має бути не менше двох мінімальних заробітних плат та не більше середньомісячної заробітної плати керівника-боржника за останні дванадцять місяців його роботи перед порушенням провадження у справі про банкрутство.

Додаткову винагороду арбітражному керуючому за результатами його діяльності мають право встановлювати і виплачувати кредитори, при цьому її розмір затверджується господарським судом. Однак законодавством не передбачено, за які саме результати та в якому розмірі винагорода встановлюється. Дане рішення приймається на розсуд кредиторів. Практика свідчить, що кредитори хочуть якомога швидше отримати свої кошти та наполягають на реалізації майна боржника через ліквідаційну процедуру. При цьому додаткова винагорода арбітражного керуючого, який виконує функції ліквідатора, визначається як певний відсоток від вартості реалізованого майна. Якщо врахувати, що в кінцевому підсумку розмір даної винагороди становить більшу частину заробітку керуючого, бачимо, що ліквідатор прямо зацікавлений в розпродажу активів боржника [10].

В той же час при проведенні санаційної процедури немає сформованого критерію виплати додаткової винагороди. А «гола» зарплата керуючого санацією — не надто приваблива винагорода арбітражному керуючому за оздоровлення підприємства.

Цікавим у цьому плані є досвід Республіки Білорусь, який полягає у законодавчому затвердженні розмірів премії (у відсотках від середньої заробітної плати) або додаткової винагороди тимчасовому

(антикризовому) керуючому при провадженні справи про економічну неспроможність (банкрутство) за досягнення визначених показників у своїй діяльності [11, 12].

Автором було визначено перелік позитивних результатів діяльності керуючого санацією в Україні, які будуть слугувати базою для нарахування йому додаткової винагороди. Для визначення розміру даної винагороди було розроблено анкету та проведено експертне опитування на основі модифікації методу «Дельфі» — системи огляду та оцінювання подій SEER [13]. Методика SEER полягає у проведенні двох турів опитування із залученням різного складу експертів.

В першому турі опитування використовувались розміри винагороди, визначені законодавством Республіки Білорусь. Експертам пропонувалось ознайомитись з цими даними та вказати свої варіанти винагороди. Експертами виступили арбітражні керуючі, які працюють у Вінницькій області та мають досвід проведення санаційних процедур, в кількості 10 чоловік.

За результатами проведеного дослідження автором визначено та пропонується до практичного впровадження порядок нарахування винагороди керуючому санацією за результатами його діяльності (табл.).

### Нарахування винагороди керуючому санацією

Для підвищення мотивації керуючого санацією можна передбачити його майбутню участь у володінні підприємством (надання йому певної кількості акцій в якості винагороди), адже отримання грошової винагороди за позитивні результати санації означає досягнення керуючим короткострокової цілі санації — відновлення платоспроможності боржника. Натомість, відчуваючи себе господарем хоча б невеликої частки підприємства, арбітражний керуючий буде переслідувати стратегічні цілі — забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності в довгостроковому періоді, адже від цього залежатиме і його майбутнє.

*Передбачувана цінність винагороди або результатів (валентність).* На задоволеність результатами діяльності арбітражного керуючого впливають такі ціннісні фактори:

- 1) цінність матеріального забезпечення — розмір та способи отримання грошової винагороди;
- 2) цінність розвитку та самореалізації — перспективи росту (професійного, особистісного), цікава робота, задоволеність собою;

№ з/п	Показник (підстава для нарахування винагороди)	Розмір винагороди (за законодавством Республіки Білорусь)	Розмір винагороди за результатами експертного опитування
1	Ріст виручки, отриманої від реалізації продукції (робіт, послуг) у порівнянних цінах	до 20 % від середньої зарплати керуючого	до 20 % від середньої зарплати керуючого
2	Зниження витрат на виробництво продукції порівняно з попереднім періодом	до 30 % від середньої зарплати керуючого	до 25 % від середньої зарплати керуючого
3	Зниження кредиторської заборгованості в порівнянні з попереднім періодом	до 20 % від середньої зарплати керуючого	до 25 % від середньої зарплати керуючого
4	Зменшення розмірів дебіторської заборгованості шляхом стягнення її в грошовій формі	до 5 % від розміру стягнутої дебіторської заборгованості та штрафних санкцій	до 10 % від розміру стягнутої дебіторської заборгованості та штрафних санкцій
5	Задоволення вимог кредиторів третьої та наступних черг згідно з планом санації та реєстром вимог кредиторів	до 5 % від суми задоволених вимог кредиторів	до 5 % від суми задоволених вимог кредиторів
6	Виявлення та стягнення майна боржника з чужого незаконного володіння	до 10 % від вартості стягненого майна	до 15 % від вартості стягненого майна
7	Відновлення платоспроможності боржника (одноразова премія)	до 100 базових величин (близько 7300 грн.)	до 50 мінімальних заробітних плат

3) цінність свободи (гнучкий робочий час), незалежність (сам собі господар);

4) цінність в суспільстві — громадське визнання (повага оточення, колег, товаришів), виконання соціально значимої роботи, належність до успішного, престижного класу людей;

5) цінність стабільності та безпеки, почуття впевненості в майбутньому стосовно своєї зайнятості та доходу;

б) цінність влади — потреба контролювати інших людей та різні об'єкти, яка виливається у самоствердження.

Якщо результати роботи відповідають ціннісним орієнтаціям керуючого, валентність даних результатів буде високою. Отже, підвищення вмотивованості арбітражного керуючого в напрямку успішної реалізації санації підприємства-боржника можливе за рахунок вдосконалення його професійних здібностей, повного використання наявних та потенційних можливостей та встановлення винагороди в залежності від результатів роботи із врахуванням особистих потреб керуючого.

До проблемних питань діяльності арбітражних керуючих слід також віднести відсутність ефективного контролю за діяльністю арбітражних керуючих та їх відповідальності. Проведення перевірок державним органом з питань банкрутства зводиться до анулювання ліцензій. Так, у 2006 році проведено 1119 перевірок діяльності арбітражних керуючих в Україні щодо додержання ними ліцензійних умов провадження господарської діяльності, за результатами яких анульовано ліцензії у 68 арбітражних керуючих [14]. Однак назвати дану систему контролю ефективною не можна, оскільки відсутня схема матеріальної відповідальності арбітражних керуючих за погіршення стану підприємства-боржника.

Згідно ст. 3 Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» діяльність арбітражного керуючого підлягає обов'язковому страхуванню на випадок заподіяння шкоди боржнику чи кредиторам. Однак дана норма на практиці не виконується.

Цікавим в цьому плані є досвід Росії, яка в 2003 році ввела таку форму організації діяльності арбітражних керуючих як саморегульовані організації (СРО). Федеральний Закон «Про неспроможність (банкрутство)» наділяє СРО правом застосовувати відносно своїх членів заходи дисциплінарної відповідальності аж до виключення із числа членів СРО, а також заявляти в арбітражний суд клопотання про відсторонення своїх членів від участі в процедурах банкрутства в якості арбітражних керуючих [15]. Позитивним моментом є можливість матеріальної відповідальності арбітражного керуючого в разі недобросовісного виконання своїх обов'язків та погіршення стану підприємства-боржника.

Російським законодавством введено майновий ценз для арбітражних керуючих — грошова сума, яку кожен арбітражний керуючий при вступі в СРО зобов'язаний внести як одноразовий внесок в компенсаційний фонд цієї організації. Якщо керуючий подає на вихід із СРО, існує ризик пред'явлення до СРО вимог про покриття за рахунок компенсаційного фонду збитків, нанесених цим керуючим. Відповідно кожний вихід арбітражного керуючого з організації має супроводжуватися перевіркою діяльності керуючого з метою визначення такого роду ризиків та прийняття рішення про повернення чи неповернення його внеску з компенсаційного фонду. При цьому частина його внеску може служити джерелом фінансування такої перевірки. Законом вводиться обов'язкове страхування цивільної відповідальності арбітражних керуючих страховими організаціями, акредитованими СРО [15].

Пропонується в Україні запровадити норму про матеріальну відповідальність арбітражного керуючого в разі недобросовісного виконання своїх обов'язків та погіршення стану підприємства-боржника. Для цього арбітражний керуючий повинен мати власний капітал або провести страхування своєї діяльності, щоб у випадку нанесення збитків було звідки їх покрити.

Іншим напрямком забезпечення матеріальної відповідальності арбітражних керуючих буде їх об'єднання в добровільні організаційні структури та створення фонду об'єднання за рахунок внесків учасників. Кошти фонду слугуватимуть страховкою діяльності керуючого.

### Висновки

Аналіз діяльності арбітражних керуючих в Україні приводить до висновку, що в основному їх робота зводиться до задоволення вимог кредиторів та ліквідації підприємств-банкрутів. Для активізації запровадження санаційних заходів арбітражними керуючими та підвищення контролю за їх діяльністю запропоновано обов'язковість проведення аналізу фінансово-господарської діяльності боржника відразу після призначення на посаду арбітражного керуючого; спеціалізація керуючих за галузевою ознакою; запровадження матеріальної відповідальності арбітражних керуючих.

Розроблений механізм мотивації арбітражного керуючого в напрямку успішної реалізації санації підприємства-боржника передбачає вдосконалення його професійних здібностей, повне вико-

ристання наявних та потенційних можливостей та встановлення винагороди в залежності від результатів роботи із урахуванням особистих потреб керуючого.

Наслідком підвищення ефективності діяльності арбітражних керуючих стане збереження виробничого потенціалу підприємств та робочих місць, що сприятиме поліпшенню загальної соціально-економічної ситуації в Україні.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Справка о рассмотрении арбитражными судами Российской Федерации дел о несостоятельности (банкротстве) / (Електрон. ресурс) / URL: [http://www.arbitr.arbc.ru/news/totals/2006/2006-1\\_s—18.pdf](http://www.arbitr.arbc.ru/news/totals/2006/2006-1_s—18.pdf).
2. Couwenberg O. Survival Rates in Bankruptcy Systems: Overlooking the Evidence. — University of Groningen Working Paper, 2000.
3. А. С. Слівак. Проблеми регулювання банкрутства підприємств чи відновлення їх платоспроможності в Україні // Формування ринкових відносин в Україні. — 2005. — № 12. — С. 8—10.
4. Рябцева Я. Г. Арбітражний керуючий: кваліфікаційні вимоги та етика професійної діяльності // Вісник господарського судочинства. — 2003. — № 4. — С. 205—209.
5. Лігоненко Л. Концепція формування національної системи підготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів з антикризового управління (арбітражних керуючих) // Антикризисний менеджмент. — 2005. — № 4. — С. 7—9.
6. Видай А. Підприємства створюються та ліквідуються, а арбітражні керуючі залишаються ... // Антикризисний менеджмент. — 2005. — № 4. — С. 2—7.
7. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом. Закон України в редакції Закону № 784-XIV від 30.06.1999р. // ВВР, 1999. — № 42—43. — С. 378.
8. Мескон М. Х., Адьберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
9. [www.socioego.ru](http://www.socioego.ru)
10. Білоконь Т. М. Проблемні питання оплати праці арбітражних керуючих // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення». — Вінниця, 2007. — С. 50—53.
11. Постановление Совета Министров Республики Беларусь № 553 от 12 мая 2004 г. «Об утверждении Положения о порядке оплаты труда временных (антикризисных) управляющих в производстве по делу об экономической несостоятельности (банкротстве)» // [www.bankrot.by](http://www.bankrot.by)
12. Постановление Совета Министров Республики Беларусь № 260 от 28 февраля 2007 г. «Об утверждении Положения о порядке назначения и выплаты вознаграждения временному (антикризисному) управляющему в производстве по делу об экономической несостоятельности (банкротстве)» // [www.bankrot.by](http://www.bankrot.by)
13. Грабовецький Б. С. Основы економічного прогнозування: Навчальний посібник. — Вінниця: Видавництво ВНТУ, 2004. — 162 с.
14. Дані Міністерства економіки України ([me.kmu.gov.ua](http://me.kmu.gov.ua))
15. Радыгин А. Д., Симачев Ю. В. Институт банкротства в России: особенности эволюции, проблемы и перспективы // Российский журнал менеджмента. — 2005. — № 2. — С. 43—70.

Рекомендована кафедрою менеджменту та моделювання в економіці

Надійшла до редакції 15.05.07  
Рекомендована до друку 23.05.07

**Білоконь Тетяна Миколаївна** — аспірант кафедри менеджменту та моделювання в економіці.

Вінницький національний технічний університет